

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Sumberdaya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi karena jika tidak ada sumber daya manusia maka perusahaan tersebut tidak dapat mencapai tujuan perusahaan. Sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah manusia organisasional dimana memiliki motivasi tinggi dan mampu berperilaku secara bertujuan. Bagi perusahaan atau organisasi yang memiliki banyak tenaga kerja maka mereka akan mempersulit manajemen untuk mengawasi dan mengendalikan aktivitas karyawan serta pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pimpinan kepada bawahannya, khususnya dalam hal pemberian gaji dan upah kepada karyawan agar tidak menyimpang dari yang telah digariskan ( Agustina L, 2003).

Organisasi adalah bentuk formal dari sekelompok manusia dengan tujuan individualnya masing-masing (gaji, kepuasan kerja, dll) yang bekerjasama dalam suatu proses tertentu untuk mencapai tujuan bersama (tujuan organisasi). Agar tujuan organisasi dan tujuan individu dapat tercapai secara selaras dan harmonis maka diperlukan kerjasama dan usaha yang sungguh-sungguh dari kedua belah pihak (pengurus organisasi dan anggota organisasi) untuk bersama-sama berusaha saling memenuhi kewajiban masing-masing secara bertanggung jawab, sehingga pada saat masing-masing mendapatkan haknya dapat memenuhi rasa keadilan baik bagi anggota organisasi/pegawai maupun bagi pengurus organisasi/pejabat yang bertanggung jawab (Mistioni, 2007 dalam Kusuma 2008).

Perlu dipahami oleh perusahaan bahwa hubungan antara sesama karyawan di sebuah organisasi lebih berfokus pada aspek-aspek manusiawi, sehingga hal tersebut tidak sepenuhnya sama dengan hubungan industrial (*industrial relations*). Hubungan industri lebih menekankan pada besar kecilnya upah dan berbagai kondisi atau fasilitas kerja. Akan tetapi, di antara keduanya terdapat hubungan yang erat, mengingat hubungan industri juga sangat dipengaruhi oleh efektif tidaknya komunikasi di kalangan karyawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen.

Setiap manusia mempunyai kebutuhan yang cenderung tak terbatas, kebutuhan manusia sangat beranekaragam baik jenis maupun tingkatnya. Kebutuhan yang selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan dalam dunia kerja merupakan salah satu yang mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh perusahaan yang terdiri dari gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti kendaraan kerja dan rumah dinas (Ranupandojo dan Husnan, 1994).

Beberapa faktor pemuas atau penyebab kepuasan antara lain prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, kompensasi dan sebagainya. Penyebab kepuasan berkaitan dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan dengan imbalan yang langsung di hasilkan dari prestasi tugas pekerjaan. Faktor bukan pemuas atau penyebab ketidakeuasan meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan

sebagainya yang tidak sesuai dengan harapan pegawai. Faktor-faktor tersebut berasal dari interaksi antara pegawai dengan lingkungan organisasi atau instansi dimana pekerjaan itu dilakukan (Nurifana, 2006).

Di samping untuk memenuhi kebutuhan hidup dari hari ke hari, seseorang bekerja untuk memperoleh kepuasan kerja dan kepuasan yang diperoleh dari hasil pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan kombinasi aspek psikologis, sosiologis, dan suasana lingkungan. Kombinasi yang serasi dari ketiga hal tersebut menggiring seseorang untuk menyatakan : Saya puas dengan pekerjaan saya, Vroom (1985) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi sikap individu untuk berperan dalam pekerjaan yang sedang ditekuninya ( Danim, 2004).

Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, malas bekerja, dan sebagainya. Hal ini berakibat bagi perusahaan walaupun manifestasi kerugiannya tidak terlalu jelas tampak. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri. Kondisi inilah yang sangat didambakan oleh manajemen perusahaan atau organisasi. Saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil. Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi akan

... dan bagaimana komitmen atau keterkaitan karyawan terhadap organisasi

yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya atau memiliki tempat kerja lain yang lebih menjanjikan.

Kepuasan struktur gaji merupakan hal yang penting dimana perasaan seseorang ketika menerima gaji. Ini diakibatkan interaksi antara orang dan lingkungan kerja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor kejiwaan, sosial, fisik dan faktor keuangan. Kepuasan akan bertambah jika terjadi pertemuan antara faktor itu dan harapan orang. Pada dasarnya, seseorang merasakan kepuasan gaji mereka ketika menerima gaji tersebut, jika gaji yang diterima memenuhi harapan mereka. Pemenuhan harapan orang akan hasil pribadi itu mencerminkan bagaimana orang terpengaruh pada uang. Hal paling utama yang dibutuhkan adalah kejujuran yang merupakan determinan sangat penting dalam menjelaskan mengapa pekerja merasakan kepuasan atas gaji yang mereka terima (Tjahjono, 2008).

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu faktor kepuasan dalam bekerja sulit di taksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang khas dalam industri Frasser (1992 dalam Purnomo, 2004). Tetapi pada dasarnya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri Strauss & Sayless (1990 dalam Purnomo, 2004).

Adam (1965 dalam Ahadiat 2005) mengatakan bahwa seorang yang dipelakikan tidak adil tidak akan hanya kecewa, namun mereka akan bereaksi

dalam berbagai bentuk terhadap ketidakadilan yang terjadi. Sangat kecil diketahui tentang jenis ketidakadilan mana yang dapat memprediksi apakah pekerja akan "menghakimi" organisasinya. Homans (1961 dalam Ahadiat 2005) menyatakan bahwa ketika seseorang kurang berdaya dibandingkan dengan sipembuat ketidakadilan (seperti bos atau korporasi), maka upaya untuk mengembalikan keadilan tersebut akan terjadi secara tidak langsung. Sebelum menunjukkan pembalasan secara langsung (seperti mencuri atau sabotase), pekerja yang kecewa akan melakukan retaliasi yang lebih tertutup (rahasia), seperti perilaku penarikan diri dari keanggotaan organisasi, penarikan diri secara psikologis, dan perilaku resistensi.

Keadilan dikatakan ada, jika karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari karyawan lain. Ketidakadilan dikatakan ada jika rasio tidak ekuivalen, dimana rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil di banding dengan lainnya. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Karena itulah pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi yang diperlukan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan (Darmasudiro dan

Gaji merupakan komponen dari kompensasi. Dalam melakukan pekerjaan setiap karyawan memiliki tujuan dalam bekerja masing-masing. Dan tingkat keadilan yang dirasakan adalah berbeda. Karyawan yang merasa gaji yang diberikan oleh perusahaan tidak adil maka karyawan itu tidak termotivasi untuk memiliki prestasi kerja. Dan sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan itu adil maka karyawan akan termotivasi untuk berkinerja dengan baik dan termotivasi untuk memiliki prestasi kerja yang tinggi. Seseorang dalam bekerja mengharapkan memperoleh penghargaan, salah satu jenis penghargaan tersebut yang paling sering dibicarakan adalah gaji Harder (1992 dalam Panggabean, 2002).

Menurut Robbins (1997 dalam Sulistiyowati 2007) mengemukakan bahwa kompensasi atau sering disebut dengan istilah *reward* (imbalan) dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic reward*. Kompensasi atau imbalan intrinsik menurut Feldman (1988 dalam Sulistiyowati 2007) adalah imbalan yang dinilai dari dalam dan oleh individu sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain. Sedangkan imbalan ekstrinsik, menurut Feldman (1998 dalam Sulistiyowati 2007) adalah imbalan yang tidak melekat pada kinerja suatu aktivitas tetapi dilaksanakan untuk para individu oleh pihak lain. Imbalan ekstrinsik digunakan oleh organisasi dalam usaha mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota mereka, yang bisa berwujud uang, interpersonal dan promosi (Sulistiyowati, 2002 dalam Sulistiyowati 2007).

Kepuasan individu atas gaji yang diterima, berdasarkan pada teori equity yang berkenaan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. Teori equity menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, maka akan timbul perasaan ketidakadilan (*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan (Rahayuningsih, 2006). Oleh karena itu faktor *Hygienes* atau faktor ekstrinsik pada motivasi yang terdiri dari upah/gaji, keamanan kerja, mengakibatkan ketidakpuasan kerja (Herzberg et al., 1959 dikutip oleh Lindner, 1998 dalam Rahayuningsih, 2006)

Penelitian ini dipandang penting karena setiap perusahaan menginginkan untuk terus maju perlu melakukan sikap adil dalam memberikan gaji agar karyawan merasakan hasil kerjanya sebagai karyawan. Pemberian gaji yang adil dan benar akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk perusahaan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Tjahjono ( 2008 ) yang berjudul ” *Justice In Salary Structure, The Justice Influence Toward Employees Satisfaction*”. Pada penelitiannya menggunakan responden karyawan yang bekerja full time di Yogyakarta. Hasil penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa distribusi keadilan dan prosedur keadilan upah sebagai prediktor kepuasan struktur upah.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil judul ”Pengaruh Keadilan Dalam Penggajian Terhadap Kepuasan

### **A. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut di atas penulis membuat rumusan masalah ke dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah Keadilan distributif dan Keadilan prosedural secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?
2. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan karyawan ?
3. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan karyawan ?

### **B. Tujuan Penelitian**

Konsisten dengan rumusan permasalahan di atas maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisis keadilan distributif dan keadilan prosedural secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Sebagai perbandingan antara teori-teori yang didapat di perkuliahan sesuai dengan mata kuliah dan juga dalam aktifitas perusahaan khusus di bidang Keadilan dalam pengambilan dan kepuasan karyawan. Di bidang teoritis adalah



dapat memperkaya kasanah psikologi industri dan organisasi terutama yang berkaitan dengan keadilan dalam penggajian terhadap Kepuasan Karyawan.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen personalia khususnya manajemen personalia dalam rangka memberikan gaji